

# LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

EN ÉCONOMIE SOCIALE

Zoom sur...



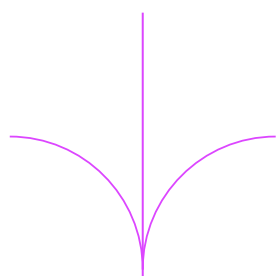
## LES EFFETS BÉNÉFIQUES

# INTRODUCTION

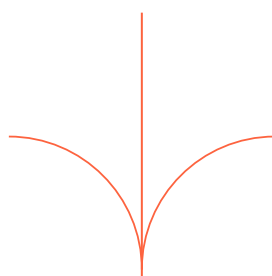


Les actions des entreprises d'économie sociale (EÉS) ont des incidences tangibles sur les communautés qu'elles visent et sur la société en général. Certaines EÉS agissent en logement social, en développement territorial, en saine alimentation, en aide à domicile, en services aux personnes âgées, en éducation. D'autres stimulent la vitalité culturelle, visent un meilleur accès aux loisirs, à des services essentiels ou à des milieux de vie dynamiques, abordables et inclusifs. D'autres encore luttent contre la pauvreté, se mobilisent pour l'insertion professionnelle ou visent la création de collectifs de travailleurs et travailleuses. Ces EÉS répondent à des besoins tout en étant porteuses d'aspirations collectives. Leurs retombées sont naturellement liées à leur finalité sociale, autrement dit au type de mission qu'elles se donnent. Toutefois, ce que l'on sait moins, c'est que le mode de fonctionnement même des EÉS – notamment leurs processus et instances démocratiques – peut induire des retombées positives.

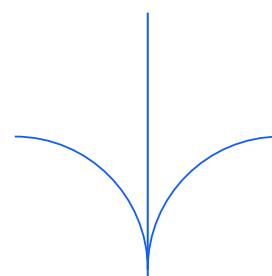
# DÉCOUVREZ LES EFFETS BÉNÉFIQUES DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE



**POUR LES  
ORGANI-  
SATIONS**



**POUR LES  
PARTIES  
PRENANTES**



**POUR  
LA  
SOCIÉTÉ**

## BON À SAVOIR

Les impacts sociaux liés au mode de fonctionnement des entreprises d'économie sociale peuvent être énoncés facilement. Cependant, il est plus difficile de les documenter. Comment rendre compte du développement de la citoyenneté ou attester des répercussions de l'adhésion collective aux décisions ? Il est difficile d'établir précisément ce qui engendre un impact social. Les effets de la gouvernance démocratique décrits dans ce texte relèvent donc davantage de constats établis par des professionnel·les du milieu de l'économie sociale, autrement dit de connaissances tacites plutôt que de données statistiques.

# ORGANISATIONS



1

## Des décisions pertinentes et légitimes

Dans le cadre d'une gouvernance démocratique, la prise de décision est le résultat de la rencontre des différents intérêts et aspirations des actrices et acteurs impliqués – membres ou de l'administration –, mais aussi du croisement de leurs expériences et de leurs savoirs. Ce processus amènera généralement les organisations à faire des choix éclairés et éprouvés qui reflètent l'intérêt du groupe ou de la communauté, voire l'intérêt général<sup>1</sup>.

Le processus de prise de décision peut parfois prendre du temps parce qu'il accorde une place importante aux délibérations. Mais les choix qui en résultent tendent à bénéficier d'une plus grande **légitimité**<sup>2</sup> et d'une meilleure **adhésion** de la part des membres.

2

## Une capacité à anticiper les besoins des membres et de la communauté, et à y répondre

Le fait d'impliquer les membres au sein des instances de gouvernance permet aux EÉS de maintenir un contact avec les réalités des publics qu'elles desservent. Cet ancrage les aide à mieux suivre l'évolution des besoins ou des préférences de la communauté, voire de la société, et donc à apporter des **réponses appropriées** en ajustant les biens et services proposés<sup>3</sup>. La gouvernance démocratique participe en ce sens à faire des EÉS des viviers d'**innovations sociales** : en mobilisant les idées, les expertises, la sagesse et la créativité des parties prenantes, les EÉS ont les capacités de répondre à des besoins sociaux de manière innovante et renouvelée<sup>4</sup>.

3

## Une mission pérenne

La gouvernance démocratique stimule les liens entre l'organisation, ses membres et les autres parties prenantes. Cela contribue à une adéquation durable entre les valeurs de l'entreprise et les décisions et actions, et donc à une meilleure pérennité de sa mission sociale<sup>5</sup>.

Outre cette cohérence, les processus associés à la gouvernance démocratique permettent «la recherche d'efficacité et, plus globalement, de **soutenabilité**. C'est un élément important dans un contexte d'enjeu de développement durable<sup>6</sup>».

4

## Une meilleure mobilisation des membres

Le fait d'impliquer les membres dans les prises de décision permet de cultiver leur adhésion au projet. Encore mieux, cela les encourage à s'approprier pleinement la mission de l'EÉS. En résultent une **motivation**, une **loyauté** et un **engagement accrus** au sein de l'organisation, et une **responsabilisation** des comportements<sup>7</sup>.

5

## Un facteur de différenciation

Par la présence d'un mécanisme formel de gouvernance démocratique, les EÉS se distinguent des entreprises contrôlées par leurs actionnaires.

*«Nous avons fait le choix de mettre du temps et des moyens sur cette vie démocratique, ce que nos concurrents ne font pas. [...] C'est un facteur de différenciation positive, en termes de concurrence<sup>8</sup>.»*

*«Ce processus de fabrique de la gouvernance permet d'opérer une distinction organisationnelle<sup>9</sup>.»*

# PARTIES PRENANTES

1

## L'empowerment et le développement de compétences des membres

Les membres d'une EÉS – et à plus forte raison celles et ceux qui siègent au conseil d'administration – ont des responsabilités. Mais ces personnes retirent aussi beaucoup de bénéfices de l'exercice concret de la gouvernance.

Les membres développent des **compétences** liées à la prise de décision démocratique<sup>10</sup>.

« Qu'il y ait des formations à la participation ou non, être amenés à participer pousse les individus à acquérir une expérience forte de la délibération. Donner son avis, argumenter, entendre l'avis des autres, éventuellement se rallier à des avis différents et accepter la décision finale sont autant de compétences apprises dans l'expérience de la participation<sup>11</sup>. »

La possibilité de s'exprimer et de voir leur opinion considérée pareillement à celles des autres constitue un facteur de **reconnaissance** et contribue à renforcer leur **estime de soi**<sup>12</sup>.

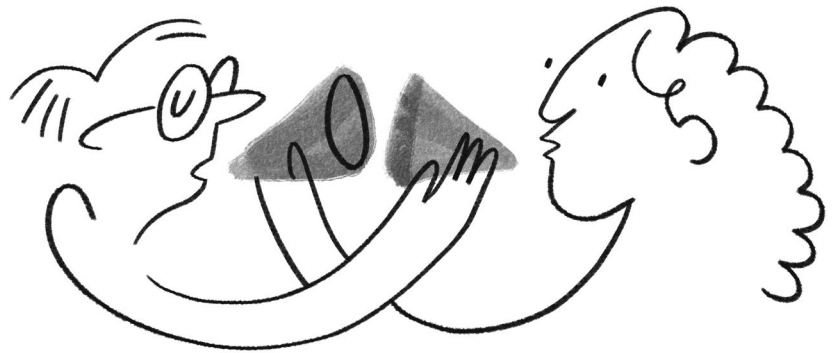
Par leur participation aux décisions, les membres acquièrent une **capacité à agir sur leurs conditions de vie et leur milieu de vie** (*empowerment*).



## Un renforcement de l'ancrage local

La gouvernance démocratique renforce l'**ancrage local** des EÉS parce qu'elle permet aux personnes membres issues de la communauté d'avoir voix au chapitre. En effet, délibérer et participer aux décisions collectives renforce le sentiment d'appartenance des membres vis-à-vis de l'organisation. Et plus l'entreprise est ancrée localement, plus les personnes sont enclines à participer à la vie démocratique, créant un cercle vertueux.

Par ailleurs, puisqu'elles ont un fort ancrage local lié à leur gouvernance démocratique, les EÉS ont un effet sur le développement territorial. Elles existent souvent par et pour leur territoire et elles contribuent alors à limiter les phénomènes de spéculation ou de délocalisation<sup>13</sup>.



## DE QUI PARLE-T-ON ?

« Par "parties prenantes", on entend les individus ou groupes d'individus qui peuvent avoir un impact sur l'organisation dans la réalisation de ses objectifs ou qui sont directement ou indirectement concernés par ses activités. Dans les organisations d'économie sociale, on peut considérer comme parties prenantes : les fondateurs, les dirigeants, les salariés, les bénévoles, les clients ou bénéficiaires, les investisseurs et les financeurs, les fournisseurs, les pouvoirs publics, les sympathisants et même d'autres organisations du secteur de l'économie sociale<sup>14</sup>. »

Le choix des parties prenantes que l'on décidera de mobiliser dépendra d'une foule de facteurs : la mission de l'organisation, le réseau dans lequel elle s'inscrit, les produits ou services qu'elle offre, son modèle d'affaires, etc. On peut choisir de leur faire une place à titre de membre à part entière – à certaines ou à toutes –, ce qui leur octroie un pouvoir décisionnel. On peut aussi les mobiliser seulement informellement dans des processus consultatifs.



# SOCIÉTÉ



## Une démocratisation de l'économie

La gouvernance démocratique des EÉS contribue aussi à rendre l'**économie plus démocratique**. D'abord, parce que les membres peuvent prendre part aux décisions concernant la conduite de l'entreprise, sans égard pour leur apport financier ou leur pouvoir social. Et étant donné que la gouvernance démocratique permet aux organisations d'ouvrir leur membrariat à toutes les parties prenantes touchées par les activités de l'entreprise, elle peut octroyer du pouvoir décisionnel à un **bassin large de personnes**.

Enfin, la gouvernance démocratique encourage la mise en place de **processus et de mécanismes participatifs** qui vont bien au-delà d'un simple vote à l'assemblée générale annuelle<sup>15</sup>.

Tous ces facteurs concourent à faire des EÉS des **viviers de démocratie** au sein même de l'économie. La gouvernance des EÉS se pose pour la société au sens large comme «un modèle économique alternatif exemplaire et inspirant, susceptible d'influencer les façons de faire dans l'économie classique»<sup>16</sup>.

## Un développement de la citoyenneté

La gouvernance démocratique peut aussi, plus largement, participer au **développement de compétences citoyennes**. En créant des espaces de délibération, elle pousse les membres à vouloir comprendre le monde qui les entoure, à prendre en compte les opinions d'autrui et à élargir l'éventail de leurs préoccupations.

Même lorsqu'elles ne sont pas membres, des personnes issues de la communauté peuvent être invitées à participer aux réflexions de l'entreprise. Ce faisant, «l'association des parties prenantes externes, dont les citoyens [et citoyennes], aux débats [des EÉS] est de nature à revivifier la démocratie et le lien social dans les territoires<sup>17</sup>». Elle permet plus de **cohésion sociale**, tend à créer des liens de personnes à personnes, et concourt à **favoriser l'engagement** citoyen à l'extérieur de l'entreprise<sup>18</sup>.





3

## Une contribution à la transition socioécologique

La gouvernance démocratique inscrit les EÉS dans une perspective propice à la transition socioécologique. Comme on peut lire dans la [synthèse de connaissances que le TIESS consacre à ce sujet](#) :

« Les changements profonds qu'impose la transition – restructuration de filières, coordination de nombreux acteurs, changements de règles, de normes, d'habitudes, etc. – sont davantage susceptibles d'advenir et de se pérenniser s'ils sont compris et consentis par l'ensemble des acteurs de la société plutôt que s'ils sont imposés. De ce fait, les pratiques démocratiques sont nécessaires, voire une condition *sine qua non* à la viabilité des actions en faveur de la transition socioécologique. La représentation de diverses parties prenantes dans les prises de décisions économiques (Quoi produire ? En quelles quantités ? Comment le produire ? Où diriger les profits ?) permettrait par ailleurs d'encourager la prise en compte des limites planétaires dans les actions à mener<sup>19</sup>. »



UN POTENTIEL  
À EXPLORER

La gouvernance démocratique ne produit pas tous ces effets automatiquement. Elle doit être nourrie pour atteindre son plein potentiel. Plus on encourage, encadre et stimule des pratiques démocratiques poussées (comme un membrariat représentatif des parties prenantes, des mécanismes de consultation et de participation, une bonne circulation de l'information, la transparence ou la reddition de compte), plus les retombées positives seront importantes.

# NOUVEAU ! FORMULAIRE DE RÉTROACTION

Le TIESS a à cœur de créer des outils qui répondent aux besoins de ses différents partenaires et publics. Ce formulaire vous permet de nous faire part de vos commentaires et de vos suggestions à propos de la publication que vous venez de consulter.

## SUR LE MÊME SUJET

La gouvernance démocratique en économie sociale  
– Comme vous ne l'avez jamais vue

La gouvernance démocratique en économie sociale  
– Une définition

La gouvernance démocratique en économie sociale  
– Bibliographie

## NOS PUBLICATIONS RÉCENTES

S'appropriier le monde tel que nous le voulons :  
une typologie de nos rapports aux biens, présents et à venir

Économie sociale et transition socioécologique  
– Quel cadre commun ?

Entreprendre collectivement en alimentation  
– Enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir

## NOTES

<sup>1</sup> Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. (2017). *Notice détaillée du guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire.*

CRES Languedoc-Roussillon. (2009). *Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale à l'intention des acteurs de l'économie sociale et solidaire.*

CSMO-ESAC. (2016a). *Boîte à outils : Gouvernance démocratique – Coopératives.*

CSMO-ESAC. (2016b). *Boîte à outils : Gouvernance démocratique – OBNL.*

<sup>2</sup> Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. (2017). *Op. cit.*

<sup>3</sup> Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. (2017). *Op. cit.*

CRES Languedoc-Roussillon. (2009). *Op. cit.*

<sup>4</sup> Bouchard, M. J. et Lévesque, B. (2017). Les innovations sociales et l'économie sociale et solidaire. Dans J. Defourny et M. Nyssens (Éds.), *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3<sup>e</sup> secteur* (p. 397-432). De Boeck Supérieur.

<sup>5</sup> Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. (2017). *Op. cit.*  
Moreau, C. et Mortier, Q. (2017). *L'économie sociale en pratiques. Projet SECOIA : pratiques spécifiques des entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés.* (Nos WP1 & WP2 ; p. 48). Centre d'économie sociale, SAW-B, Spiral, CIRIEC.

<sup>6</sup> Richez-Battesti, N., Petrella, F., Vallade, D. et Ferraton, C. (2018). *Gouvernance de trois organisations de la culture en phase de développement.*

<sup>7</sup> Moreau, C. et Mortier, Q. (2017). *Op. cit.*

Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. (2017). *Op. cit.*

CRES Languedoc-Roussillon. (2009). *Op. cit.*

CSMO-ESAC. (2016a). *Op. cit.*

CSMO-ESAC. (2016b). *Op. cit.*

<sup>8</sup> Bonneu, F., Chomel, C., Abhervé, M., Carrey-Conte, F., Leseul, G. et Siney, C. (2018). *La gouvernance à l'épreuve de la croissance et de la concurrence : Les acteurs réussissent-ils à préserver leurs valeurs ?*

<sup>9</sup> Richez-Battesti, N., Petrella, F., Vallade, D. et Ferraton, C. (2018). *Op. cit.*

<sup>10</sup> Alliance coopérative internationale. (2013). *Plan d'action pour une décennie des coopératives.*

<sup>11</sup> Moreau, C. et Mortier, Q. (2017). *Op. cit.*

<sup>12</sup> CRES Languedoc-Roussillon. (2009). *Op. cit.*

<sup>13</sup> Moreau, C. et Mortier, Q. (2017). *Op. cit.*

<sup>14</sup> Rijpens, J. (2014). La gouvernance. Dans S. Mertens (dir.), *La gestion des entreprises sociales.* Edi•Pro.

<sup>15</sup> Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. (2017). *Op. cit.*

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> CRES Languedoc-Roussillon. (2009). *Op. cit.*  
Moreau, C. et Mortier, Q. (2017). *Op. cit.*

<sup>19</sup> Guay-Boutet, C., Martin-Déry, S. et Huot, G. (2021). *L'économie sociale et solidaire, un levier pour accélérer la transition socioécologique ?* TIESS.



## À PROPOS DU TIESS

Le **TIESS** est la référence au Québec pour le transfert de connaissances en économie sociale et solidaire. Élaborées selon les principes de la coconstruction, ses publications soutiennent les acteurs et actrices de l'économie sociale et du développement territorial dans leur action pour la transformation sociale.

## CONTRIBUTIONS

Conception et rédaction : Tabata Barthoulot, Miriam Fahmy |  
Édition : Judith Oliver | Révision linguistique : Stéphane J. Bureau | Graphisme : [Nouvelle Administration](#) | Illustrations : Mathilde Filippi | Ce travail a été rendu possible grâce à l'implication soutenue et constante de nombreuses personnes. Des chercheuses et des praticiens experts en économie sociale et en gouvernance démocratique ont enrichi et stimulé la rédaction de ce document. Le TIESS tient à remercier Philippe Beaudoin ([CSMO-ESAC](#)), Marie J. Bouchard, chercheuse principale ([ESG UQAM](#), [CRISES](#), [CIRIEC International](#), [CIRIEC-Canada](#)), Annie Camus ([ESG UQAM](#), [CRISES](#), [CIRIEC-Canada](#)), Charles Gagnon ([Chantier de l'économie sociale](#)) et Maude Léonard ([ESG UQAM](#), [CRISES](#)). Merci à Sarah Cadieux (étudiante à l'[ESG UQAM](#)), dont la revue de littérature scientifique a nourri ce document, à Geneviève Huot ([TIESS](#)) pour ses multiples relectures et à Annie Bérubé ([TIESS](#)) pour son aide et ses précieux conseils.

—  
Pour citer : Barthoulot, T. et Fahmy, M. (2022). *La gouvernance démocratique en économie sociale — Les effets bénéfiques*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire.



Les travaux du TIESS sont réalisés grâce au soutien financier du ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec. Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Fondation Lucie et André Chagnon, de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, de la Fiducie du Chantier de l'économie sociale et du Chantier de l'économie sociale.

Avec la participation financière de :

